

Agnieszka StaszczukUniwersytet Jagielloński
agnieszka.staszczuk@uj.edu.pl**Julita Woźniak**Uniwersytet Łódzki
julitawozniak@op.pl

Od studenta do menedżera kompetentnego międzykulturowo: warsztaty międzykulturowe dla studentów

STRESZCZENIE

Artykuł opisuje projekt pod nazwą „Trener – Ekspert” realizowany wspólnie przez Katedrę Porównawczych Studiów Cywilizacji UJ i stowarzyszenie SIETAR Polska (Society for Intercultural Education Training and Research). Celem projektu było opracowanie i przeprowadzenie warsztatów międzykulturowych dla studentów kierunku Kulturoznawstwo. Każdy warsztat został przygotowany przez zespół składający się z trenera (lub trenerów) międzykulturowego z SIETAR Polska, który wybrał metody aktywizujące z obszaru dydaktyki trenerskiej oraz wykładowcy KPSC, który pełnił rolę eksperta w zakresie danego tematu. Warsztaty dały studentom możliwość zapoznania się z formą treningu międzykulturowego, przećwiczenia umiejętności, które mogą im ułatwić kontakt z osobami odmiennymi kulturowo, a także zastanowienia się nad własną postawą otwartości na różnice kulturowe. W 2016 r. odbyły się dwa warsztaty, tzn. dotyczący współpracy z Hindusami i procesu stereotypizacji. Obydwa warsztaty spotkały się z dużym zainteresowaniem ze strony studentów. Projekt pozwolił także na wypracowanie standardów współpracy wykładowcy z trenerem międzykulturowym, które

będzie można wykorzystać przy realizacji kolejnych tego typu projektów w przyszłości.

SŁOWA KLUCZOWE: kompetencja międzykulturowa, warsztaty międzykulturowe, trener międzykulturowy, menedżer

SUMMARY

From a student to an intercultural competent manager: intercultural workshops for students

The article describes a project entitled „Trainer – Expert” that was realised jointly by the Centre for Comparative Studies of Civilisations at the Jagiellonian University and SIETAR Polska (Society for Intercultural Education Training and Research). The aim of the project was to prepare and conduct intercultural workshops for students of Cultural Studies. Every workshop was developed by a team consisting of an intercultural trainer (or trainers) from SIETAR Polska who selected the active training methods, and a CCSC lecturer who had the role of an expert in a particular subject of the training. The workshops gave students the opportunity to learn a formula for intercultural training and to practise skills that may enable them to communicate effectively across cultures. They also could reflect critically on their own attitude towards cultural diversity. In 2016 two workshops took place, i.e. on cooperating with Indians, and on the process of stereotipization. Both workshops met with great interest among students. The project also resulted in creating the standards of the lecturer – intercultural trainer collaboration, which will be very useful for implementing similar projects in the future.

KEYWORDS: intercultural competence, intercultural workshops, intercultural trainer, manager

Czym jest kompetencja międzykulturowa?

Teza o konieczności posiadania kompetencji międzykulturowej w realiach dzisiejszego, zglobalizowanego świata nie budzi zastrzeżeń, gdyż codzienne kontakty międzyludzkie dostarczają wielu przykładów sytuacji, w których kompetencja ta jest przydatna, a nawet niezbędna¹.

1 Por. T. Paleczny, *Wymiary analizy relacji międzykulturowych*, „Relacje międzykulturowe. Kulturoznawcze czasopismo naukowe”, Nr 1 (1) 2017 pt.: „Relacje międzykulturowe jako przedmiot

Rozważania na temat kompetencji międzykulturowej dotyczą raczej jej zakresu pojęciowego i skutecznych sposobów jej nabywania.

Słowo „kompetencja” wywodzi się od łacińskich słów *competentia* – odpowiedniość, zgodność i *competere* – schodzić się, zgadzać się, nadać się, współzawodniczyć (z kimś)². Wraz z rozwojem trendu ciągłego podnoszenia kwalifikacji i dokształcania się określanego jako uczenie się przez całe życie (*lifelong learning*), słowo to utrwaliło się na dobre w obszarze działalności zawodowej, edukacji, polityce, zarządzaniu i innych sferach społecznych. Jednocześnie, co należy podkreślić, jest to pojęcie tak szerokie, że wymyka się próbom ujęcia w sztywne ramy definicyjne. „Kompetencję” najczęściej rozpatruje się w formule klasycznej triady: wiedza, umiejętność i postawa. W bardziej szczegółowym ujęciu, np. zgodnie z „Encyklopedią pedagogiczną XXI wieku” wyróżnia się dwie koncepcje rozumienia tego słowa. Według pierwszej, kompetencję można rozumieć jako „adaptacyjny potencjał podmiotu, pozwalający mu na dostosowanie działania do warunków wyznaczonych przez charakter otoczenia” (ujęcie statyczne), zaś według drugiej – kompetencja to „transgresyjny potencjał podmiotu, gdzie generowane przezeń typy działań są podatne na twórczą modyfikację, następującą w rezultacie interpretacji kontekstu działań” (ujęcie dynamiczne)³. Jak widać, obydwie te definicje zawierają odniesienia do interpretacji otoczenia lub kontekstu, w jakim jednostka „kompetentna” podejmuje skuteczne działania, co dobrze oddaje praktyczny wymiar kompetencji. Jak pisze Aneta Rogalska-Marasińska:

Kompetencje kojarzy się z umiejętnością kontrolowania złożonych sytuacji i radzenia sobie z nimi, tj. ich prowadzenia i dojścia do korzystnego rozwiązania, co wiąże się z umiejętnością korzystania z informacji, swobodnego odwoływania się do własnej wiedzy i nabytych sprawności oraz umiejętnością, chęcią, potrzebą i szczerym zaangażowaniem we własny rozwój⁴.

badań”, s.27-55. <http://ism.uj.edu.pl/wp-content/uploads/2017/05/RM-1-2017.pdf> [data dostępu: 12.04.2017].

2 Por. W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Warszawa 1989, s. 271.

3 A. Męczkowska, *Kompetencja*, w: *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, Warszawa 2003, t. 2, s. 693.

4 A. Rogalska-Marasińska, *Zadania szkolne inspiracją do kształtowania kompetencji międzykulturowej uczniów wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju*, w: *Kompetencje międzykulturowe jako kapitał społeczności wielokulturowych*, red. J. Muszyńska, W. Danilewicz, T. Bajkowski, Warszawa 2013, s. 221.

Kompetencja wymaga umiejętności odnalezienia się w danej sytuacji i odniesienia posiadanych informacji do osoby (lub osób), które widzimy przed sobą. David Beckett określa takie momenty jako „czytanie chwili” (*reading the moment*) i „ocena osadzona w kontekście” (*judgment-in-context*)⁵. Możemy zatem mówić o tym, że ktoś posiada daną kompetencję dopiero wtedy, gdy osoba ta jest w stanie skutecznie działać w sytuacjach nowych, często zaskakujących, których nie mogła przewidzieć wcześniej.

Powyższe rozważania na temat zakresu pojęciowego słowa „kompetencja” wskazują na sposób, w jaki rozumiemy „kompetencję międzykulturową”. Taka kompetencja to – zintegrowane ze sobą – wiedza, umiejętności i postawa, które mają ułatwiać zrozumienie zachowania osób wywodzących się z innych kultur, pomagać w budowaniu satysfakcjonujących relacji z tymi osobami oraz wspierać komunikację i efektywną współpracę z nimi. Ponadto, jak podkreślają Ewa Dąbrowa i Urszula Markowska-Manista:

Do kompetencji międzykulturowych zalicza się moralne uznanie Innych jako członków grupy reprezentujących różne kultury i sposoby życia. Kompetencje międzykulturowe mogą [więc] rozwijać moralność i akceptację względem różnorodnych grup i subkultur oraz stanowić etyczną wykładnię uznającą wachlarz praw i wolności osób odmiennych narodowościowo, etnicznie, wyznaniowo⁶.

Kompetencja międzykulturowa ma z założenia umożliwiać bezkolidyjne współbytovanie osób reprezentujących różne kultury, jak również dostarczać narzędzi do tworzenia przestrzeni porozumienia społecznego i współpracy w obszarach zarówno zawodowych jak i pozazawodowych. Według Rady Europy i Komisji Europejskiej kompetencja międzykulturowa jest jedną z tzw. kompetencji kluczowych, którymi powinien posługiwać się każdy współczesny obywatel świata, zaś rozwój tej kompetencji następuje w wyniku korelacji kilku czynników, do których zaliczają się m.in.: wiedza o Innych, częstotliwość i charakter kontaktów z osobami z różnych kultur, charakter tych doświadczeń, nastawienie do świata i innych osób⁷.

5 D. Beckett, *Holistic Competence. Putting Judgments First*, „Asia Pacific Education Review”, Vol. 9 (2008), No. 1, s. 21-30. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ811092.pdf> [Data dostępu: 12.04.2017].

6 E. Dąbrowa, U. Markowska-Manista, *Kompetencje nauczycieli w zakresie edukacji międzykulturowej*, w: *Kompetencje międzykulturowe...*, s. 244.

7 Por. Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962> [data dostępu: 12.04.2017].

Różne modele rozwoju kompetencji międzykulturowej wskazują na fakt iż rozwój tej kompetencji to długotrwały proces, który polega na świadomym integrowaniu wielu obserwacji, doświadczeń i interakcji, jak również odnoszeniu ich do rzetelnej wiedzy na temat specyfiki różnych kultur. Jeden z najbardziej znanych modeli rozwoju kompetencji międzykulturowej – ewolucyjny model rozwoju wrażliwości międzykulturowej Milтона Bennetta – przedstawia ten proces jako stopniowe przechodzenie z fazy etnocentryzmu, w którym jednostka ocenia zachowania innych ludzi przez pryzmat swojej (jak sądzi – jedynie słusznej) kultury, do fazy etnorelatywizmu, w której osoba ta rozumie już, iż ocena „właściwe/niewłaściwe” zależy od konkretnej kultury, do której odnosimy dane zachowanie⁸. Z kolei tzw. zintegrowany model międzykulturowej inteligencji emocjonalnej opracowany przez H. Law, S. Ireland i Z. Hussain zwraca uwagę na to, że „kompetencje kulturowe są niezaprzeczalnie konsekwencją kompetencji osobistych oraz kompetencji społecznych, [a] na koniec zostają ponownie przepuszczone przez filtr kompetencji osobistych”⁹. Choć każdy model podkreśla nieco inne czynniki wpływające na rozwój kompetencji międzykulturowej, wszystkie prowadzą do wniosku iż punktem wyjścia dla budowania kompetencji międzykulturowej jest znajomość cech charakteryzujących kulturę pochodzenia i świadomość własnego zakotwiczenia mentalnego w tej kulturze.

Należy zaznaczyć iż w literaturze przedmiotu stosowane jest zarówno sformułowanie „kompetencja międzykulturowa” (lub „interkulturowa”), jak i „kompetencje międzykulturowe”. Liczba mnoga wskazuje na pogląd, zgodnie z którym kompetencja międzykulturowa może być postrzegana jako meta-kompetencja, na którą składa się szeroki zakres umiejętności i kompetencji społecznych, zakładających z kolei konieczność odniesienia się do określonych wartości i postaw¹⁰. Ponadto, czytelnik może też spotkać się z pojęciem „kompetencje wielokulturowe”, które oznaczają posiadanie wiedzy na temat wzorców zachowań charakterystycznych dla różnych kultur i – zależnie od podejścia – traktowane są jako nadrzędne lub podrzędne w stosunku do kompetencji międzykulturowych¹¹.

8 Faza etnocentryzmu dzieli się dodatkowo na etapy: zaprzeczenie, obrona i minimalizacja, zaś faza etnorelatywizmu na etapy: akceptacja, adaptacja i integracja. Por. M.J. Bennett, *Developing intercultural competence for global leadership*, w: *Interkulturelles management: Konzeption – Beratung – training*, Reineke R-D, Fussinger C. (red.), Gabler 2003, s. 207-226, cyt. za: M. Bem, *Modele kompetencji międzykulturowych* w: *Kompetencje międzykulturowe...*, s. 119-136.

9 H. Law, S. Ireland, Z. Hussain, *The Psychology of Coaching Mentoring and Learning*, 2007, cyt. za: M. Bem *Modele kompetencji...*, s. 125.

10 Por. I. Sobieraj, *Kompetencje międzykulturowe jako kapitał współczesnego człowieka*, w: *Wielokulturowość: konflikt czy koegzystencja?*, Warszawa 2011, s. 205.

11 Bardziej szczegółowa analiza różnic między tymi pojęciami wykracza poza ramy niniejszego artykułu. Por. M. Bem, *Modele kompetencji...*

Czy dzisiejszy menedżer potrzebuje kompetencji międzykulturowej?

Skoro świat biznesu już od dawna jest międzykulturowy, a w dobie intensywnych ruchów migracyjnych powstawanie zespołów zadaniowych złożonych z pracowników o różnym pochodzeniu kulturowym jest zjawiskiem nieuniknionym, kompetencja międzykulturowa jest cenionym atutem każdego menedżera. Co ciekawe, choć powyższe spostrzeżenie wydaje się być truizmem, świadomość potrzeby posiadania kompetencji międzykulturowej przez menedżerów nie jest powszechna wśród rekruterów i osób odpowiedzialnych za podnoszenie kwalifikacji pracowników. W pilotażowym badaniu przeprowadzonym przez Marzenę Ziębiczką-Leśnik tylko 2% przeanalizowanych ofert pracy dla kadry kierowniczej (dostępnych w Internecie i prasie branżowej) zawierało wymóg (lub zalecenie) posiadania kompetencji międzykulturowej, choć wszystkie te oferty dotyczyły stanowisk, które z pewnością wymagają kontaktów z przedstawicielami innych kultur¹². Co zatem o kompetencji międzykulturowej w kontekście menedżerów sądzą badacze kultury? Jak mówi Jerzy Mikułowski-Pomorski,

w warunkach rynku (...) rację ma ten, kto potrafi skutecznie przemawiać do innych. By to osiągnąć, musi rozumieć inny od własnego sposób myślenia, umieć spojrzeć na świat oczyma innych ludzi¹³.

Ci „inni ludzie” często wywodzą się z różnych kultur i postrzegają tzw. wspólną rzeczywistość w sposób całkowicie odmienny od naszego, dlatego trudno nawiązać z nimi nic porozumienia bez zrozumienia źródeł tej odmienności. Według modelu cech kierowniczych Jolanty Szaban, określanego jako model „3S”, „uniwersalne i niezbędne cechy przełożonego, na każdym szczeblu kierowania i w każdych warunkach socjo-kulturowych” to sprawiedliwość, spolegliwość i stabilność emocjonalna uzupełniona przez umiejętność komunikowania się i elastyczność w zachowaniu w otoczeniu wielokulturowym¹⁴. Wart przywołania jest także model strukturalny M.C. Gertsena (z uzupełnieniami dokonany przez innych badaczy), w którym wyróżniono trzy płaszczyzny kompetencji

12 M. Ziębiczką-Leśnik, *Kompetencja międzykulturowa na rynku pracy*, referat wygłoszony w czasie IV Kongresu SIETAR Polska, „Intercultural Competence: the key to today's globalized world”, Wrocław, 25-27 listopada 2016 r.

13 J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*. Kraków 2003, s. 11.

14 J. Szaban, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*. Warszawa 2003, s. 128.

interkulturowej, tzn. afektywną, kognitywną i odnoszącą się do postaw, a następnie każdej z tych płaszczyzn przypisano określone cechy w następujący sposób: a) płaszczyzna afektywna: niski poziom etnocentryzmu, brak uprzedzeń, otwartość i empatia, b) płaszczyzna kognitywna: świadomość kulturowa, samoświadomość i realistyczne oczekiwania, c) płaszczyzna dotycząca postaw: respekt, elastyczność, sprawność językowa, umiejętności komunikacyjne i tolerancja wieloznaczności¹⁵. Zróżnicowanie kulturowe współczesnych przedsiębiorstw i organizacji sprawiło iż kompetencje międzykulturowe zostały – obok podstawowych kompetencji zarządczych, takich jak planowanie, organizowanie czy koordynowanie – uznane za część globalnych kompetencji zarządczych¹⁶.

Opisane powyżej umiejętności, postawy i wiedza składające się na kompetencję międzykulturową to cechy, którymi można by opisać każdego skutecznego menedżera, także takiego który nie pracuje w środowisku międzykulturowym. Oznacza to, że rozwijając kompetencję międzykulturową menedżer rozwija jednocześnie swoje ogólne umiejętności społeczne i zawodowe oraz cechy osobowości takie jak np. samoświadomość (świadomość cech charakterystycznych własnej kultury i osobistych preferencji w zakresie różnych zachowań), kreatywność, myślenie strategiczne, czy umiejętność podejmowania trafnych decyzji w szybko zmieniających się warunkach gospodarczych. Należałoby tu jeszcze dodać uważność (dostrzeganie szczegółów kontekstu), szacunek dla rozmówcy i umiejętność precyzyjnego formułowania wypowiedzi. Jak pisze Katarzyna Gajek – cytując słowa pewnego menedżera obserwującego swoich pracowników, którzy regularnie jeździli za granicę – takie poszerzanie horyzontów wiedzy powoduje „niepostrzeżoną zmianę w jakości współpracy opierającą się o lepszą organizację pracy, elastyczność, ale i szersze spojrzenie na wiele rzeczy”¹⁷. Tak więc sama wiedza ekspercka z zakresu np. planowania finansowego czy tajników procesu technologicznego to w dzisiejszych czasach za mało, gdyż taka wiedza może nie wystarczyć, gdy za wiedzie komunikacja w zespole wielokulturowym. Menedżer kompetentny międzykulturowo będzie musiał się wtedy odwołać do swojej wiedzy

15 J. Bolten, *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen 2007, cyt. za: A.M. Harbig, *Kształcenie kompetencji interkulturowej przyszłych menedżerów – rola zajęć z języka obcego*, w: *Kompetencja interkulturowa w teorii i praktyce edukacyjnej*, M. Mackiewicz (red.), Poznań 2010, s. 213.

16 R.M. Steers, C.J. Sanchez-Runde L. Nardon, *Management across cultures. Challenges and strategies*, New York 2011, s. 36 cyt. za: K. Gajek, *Kompetencje międzykulturowe jako element kultury współczesnej organizacji – dylematy teorii i praktyki*, „Problemy zarządzania”, vol. 9, nr 2 (32), s. 210.

17 K. Gajek, *Dynamika procesów wielokulturowych w organizacji. Studium przypadku*, „Problemy zarządzania”, vol. 7, nr 3 (25), s. 163.

z zakresu różnic międzykulturowych i poszukać sposobu na skuteczną komunikację ponad tymi różnicami. Za podsumowanie tego rozdziału niech posłużą nam słowa Sławomira Magali, który stwierdza iż obecnie:

Naukowcy, konsultanci, menedżerowie i osoby z branży zaczynają odkrywać i wykorzystywać lokalną i niezwerbalizowaną wiedzę, rytuały, symbole, języki i zachowania. Doceniane zaczynają być różnice międzykulturowe zarówno między poszczególnymi ludźmi, jak i grupami ludzi, a także ich wpływ na osobowości i organizacje. (...) Różnice między sposobami wychowania postrzegane są jako wyraz różnorodności kulturowej (różnice w tym kontekście to wyzwania i szanse, a nie zagrożenia). Różnorodność ta coraz częściej traktowana jest raczej jako okazja do twórczego rozwoju niż przeszkoda lub zagrożenie dla wysiłku zespołowego¹⁸.

Dziś student, jutro menedżer kompetentny międzykulturowo – jak przygotowywać studentów do pracy w środowisku wielokulturowym?

Nowoczesna edukacja wyższa powinna – idąc za potrzebą rozwijania kompetencji międzykulturowej – dbać o ciągłą aktualizację programów kształcenia oraz wprowadzanie zajęć, które w adekwatny sposób odpowiadałyby wymaganiom dzisiejszego rynku pracy. Przygotowywanie studentów w tym zakresie jest jednocześnie przygotowywaniem ich do funkcjonowania w społeczeństwie zróżnicowanym etnicznie / narodowo, którym stopniowo staje się społeczeństwo polskie upodabniając się pod tym względem do krajów Europy Zachodniej.

Studenci szkół wyższych, w zależności od podjętego kierunku czy wybranej specjalności, mają obecnie możliwość nabywania i rozwijania kompetencji międzykulturowej na zajęciach obowiązkowych lub fakultatywnych. Są to zazwyczaj wykłady, konwersatoria lub ćwiczenia z określonych przedmiotów, a także lektoraty języków obcych, które – zintegrowane z treningiem międzykulturowym – dają studentom możliwość rozwijania międzykulturowej kompetencji komunikacyjnej¹⁹. Nie wyczerpuje to

18 S.J. Magala, *Kompetencje międzykulturowe*, Warszawa 2011, s. 9-10.

19 Studenci rozwijają swoją kompetencję międzykulturową także w czasie wyjazdów realizowanych w ramach różnych programów mobilności międzynarodowej, takich jak ERASMUS+. Zagadnienie wpływu kontaktu z przedstawicielami innych kultur i odmiennymi sposobami życia codziennego na kształtowanie się tożsamości młodych ludzi analizuje m.in. Rafał Wiśniewski, por. R. Wiśniewski, *Transgresja kompetencji międzykulturowych. Studium socjologiczne młodzieży akademickiej*, Warszawa 2016.

jednak możliwych form zajęć, bowiem, ze względu na efektywność, atrakcyjność oraz potrzebę zaoferowania studentom pewnej alternatywy dla tradycyjnych form nauczania, coraz częściej przeprowadza się warsztaty. Dzięki temu, prowadzący – wykładowca lub trener zewnętrzny – może zastosować metody z zakresu dydaktyki aktywnej, takie jak: dyskusja dydaktyczna, gry dydaktyczne, inscenizacja, metoda przypadków, metoda sytuacyjna, itp. Aktywizujące metody dydaktyczne dają studentom przedsmak rozwiązywania sytuacji problemowych, z jakimi będą mogli zetknąć się w przyszłości. W treningu uwrażliwiającym międzykulturowo są one szczególnie istotne, gdyż pozwalają na odsunięcie na drugi plan (niekiedy nudnych) klasycznych metod podających, a dodatkowo – stymulują percepcję studentów, co w przypadku pracy z umiejętnościami i postawami jest sprawą kluczową. Po pierwsze, mogą oni skonfrontować swoje poglądy dotyczące odmienności kulturowej z poglądami innych uczestników. Po drugie, mają możliwość przeżywania sytuacji, które niosą ze sobą potrzebę odwołania się do innych wzorców zachowań niż te, które są im znane z życia codziennego. Po trzecie wreszcie, mogą przejść trening emocjonalny i zastanowić się nad własnymi zachowaniami i postawami, które ujawniły się w trakcie ćwiczeń symulujących kontakt z inną kulturą.

Przykładem formy kształcenia na poziomie uniwersyteckim, której celem było przygotowanie studentów do funkcjonowania w środowisku międzykulturowym jest projekt realizowany na Uniwersytecie Jagiellońskim w roku akademickim 2016/2017. W odpowiedzi na potrzebę wzbogacenia oferty dydaktycznej, wprowadzenia innowacyjnych metod nauczania, a także zapoznania studentów z formą treningu międzykulturowego, w 2015r. stowarzyszenie SIETAR Polska²⁰ i Katedra Porównawczych Studiów Cywilizacji UJ²¹ stworzyły ideę wspólnego przeprowadzenia zajęć w warunkach akademickich. Głównym założeniem tej koncepcji była praca w zespołach: jeden wykładowca z KPSC i jeden lub dwóch trenerów ze stowarzyszenia SIETAR, tak aby wypracować warsztaty dla studentów kształcących się na kierunku Kulturoznawstwo, w specjalnościach: Porównawcze studia cywilizacji i Buddologia. Ostatecznie pomysł wyewoluował w projekt pod nazwą „Trener – Ekspert”. Po ustaleniu listy osób zaangażowanych w projekt z ramienia obu instytucji, wybrane zostały zakresy tematyczne zajęć, tzn. Japonia, Indie, kraje perskojęzyczne i proces stereotypizacji. Wybrano je w taki sposób, aby z jednej strony jak najlepiej wzbogacały program kształcenia ze względu na profil studiów, a z drugiej – pozostawały w zakresie kompetencji osób prowadzących.

20 Society for Intercultural Education Training and Research, oddział w Polsce (www.sietar.pl).

21 Katedra jest jednostką naukowo-dydaktyczną Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie (www.psc.uj.edu.pl).

Czas realizacji projektu przyjęto na lata 2015-2017. Poza celem edukacyjnym, o którym już wspomniano, współpraca ta miała służyć wymianie doświadczeń między trenerami i wykładowcami w zakresie metod pracy z grupą oraz wiedzy kulturowej dotyczącej danego regionu. Zadaniem trenerów międzykulturowych był wybór odpowiednich metod aktywizujących z obszaru dydaktyki trenerskiej oraz zapoznanie wykładowców z zasadami projektowania i prowadzenia warsztatów, natomiast wykładowcy KPSC występowali w projekcie w charakterze ekspertów z danej tematyki / kultury.

W ramach projektu utworzone zostały dwa zespoły trenersko-ekspertkie²², a efektem pracy tych zespołów były dwa 4-godzinne zajęcia warsztatowe zaprojektowane w taki sposób, aby wybrane metody były jak najlepiej dostosowane do wiedzy, umiejętności i potencjalnych postaw związanych z danym tematem. Zespoły pracowały przez kilka miesięcy, na bieżąco konsultując wypracowane moduły warsztatów na zjazdach Grupy Trenerskiej SIETAR. Taka systematyczna ewaluacja umożliwiła optymalne dostosowanie warsztatów do potrzeb uczestników, tak aby mogli dzięki nim możliwie najpełniej przetrenować swoją kompetencję międzykulturową. Warsztaty z dwóch obszarów tematycznych (Indie i proces stereotypizacji) odbyły się w październiku 2016 r. Były to zajęcia zatytułowane: 1) „Curry up – czyli jak smakuje współpraca z Hindusami” i 2) „Stereotyp – mój współpracownik. Trening uwrażliwiający międzykulturowo”.

W przypadku pierwszego warsztatu prowadzący za główne cele przyjęli:

1. wprowadzenie w tematykę współpracy w środowisku biznesowym, ze szczególnym uwzględnieniem przekonań, wartości oraz zachowań pracowników z Indii;
2. zbudowanie otwartej postawy względem osób pochodzących z innej kultury²³ poprzez uwrażliwiające doświadczanie odmienności, z mocnym naciskiem na wypracowanie gotowości do zmiany postawy – z etnocentrycznej na etnorelatywistyczną.

Choć wszystkie ćwiczenia nastawione były na interakcję i doświadczanie, z jednoczesną refleksją uczestników w kontekście różnic kulturowych (w tym przypadku między Polakami a Hindusami), to jednak

22 Poza autorkami artykułu w przygotowanie i prowadzenie opisanych warsztatów zaangażowane były dr Agnieszka Kowalska z KPSC UJ oraz dr Wioletta Małota, mgr Małgorzata Daniel i mgr Monika Karwińska ze stowarzyszenia SIETAR Polska, zaś koordynatorem projektu była mgr Agnieszka Kotucz – także z SIETAR Polska.

23 Ze względu na charakter ćwiczeń, które zostały przeprowadzone w czasie warsztatu, była to część o charakterze uniwersalnym, nieukierunkowana na konkretną kulturę.

przede wszystkim gra symulacyjna „Trzy smaki”²⁴ pozwoliła studentom na autentyczne przeżycie konkretnych sytuacji, które wiązały się z ćwiczeniem zmiany postaw. Gra ta umożliwiła studentom również prezentację pewnych zachowań, które pojawiają się w reakcji na odmienność kulturową, a następnie – na przedstawienie ich własnych pomysłów na modyfikację tych zachowań. Uczestnicy mieli tu bowiem okazję wcielić się w role członków trzech społeczności oraz podjąć próby porozumienia się i wspólnego wypracowania rozwiązania pewnego problemu mimo drastycznych różnic we wzorcach zachowań komunikacyjnych.

Drugi warsztat dotyczył – bardzo ważnego w edukacji międzykulturowej – problemu stereotypizacji. Jego celem było przede wszystkim:

1. wypracowanie strategii zarządzania stereotypem (m.in. trening umiejętności odróżniania wiedzy stereotypowej od wiedzy kulturowej);
2. uświadomienie uczestnikom tego, w jaki sposób stereotyp prowadzi do uprzedzenia, a następnie do dyskryminacji;
3. praca nad zmianą postaw i schematów poznawczych poprzez uświadomienie sobie własnych stereotypów, a następnie uwrażliwienie na stereotypy w przestrzeni społecznej.

Na tych zajęciach prowadzący również zastosowali metody dydaktyczne odpowiednie dla warsztatów, pobudzające studentów do aktywności i zachęcające dyskusji. Ich podstawą była praca w małych grupach. Uczestnicy mieli w tym zakresie kilka zadań, takich jak m.in.: symulacja procesu rekrutacyjnego w celu uświadomienia sobie własnych stereotypów, opracowanie planu kampanii społecznej uświadamiającej odbiorcom szkodliwość stereotypów i opracowanie strategii działania nauczycieli, rodziców w sytuacji dołączenia do klasy nowego ucznia – przedstawiciela społeczności podlegającej procesowi stereotypizacji.

Warsztaty spotkały się z dużym zainteresowaniem ze strony studentów i zostały przez nich wysoko ocenione. Studenci prosili także o więcej zajęć prowadzonych według tej formuły poświęconych innym zagadnieniom. Można zatem wnioskować, że w przypadku pewnych treści kształcenia istnieje potrzeba zamiany tradycyjnych metod uniwersyteckich na interaktywne metody stosowane głównie przez trenerów w czasie warsztatów rozwojowych. Jako szczególną wartość tego rodzaju zajęć studenci wymieniali m.in.: 1) możliwość przećwiczenia pewnych zachowań; 2) możliwość konfrontacji z innymi uczestnikami i doświadczania pracy w grupie; 3) nabywanie uniwersalnych umiejętności praktycznych, które mają

24 Gra została opracowana przez prowadzące warsztat specjalnie na jego potrzeby. Jako podstawa została tu wykorzystana gra symulacyjna o nazwie „Trzy kolory”, często stosowana w treningu międzykulturowym.

zastosowanie w komunikacji międzykulturowej (nie dotyczą tylko kultury omawianej w czasie warsztatu); 4) udział w symulacji jako interesujące i pouczające doświadczenie z elementami zabawy.

Jak już wspomniano, specyfika zajęć uwrażliwiających międzykulturowo wymaga szczególnie przemyślanego zestawu ćwiczeń, tak aby studenci – wraz ze zdobywaniem wiedzy i umiejętności – mogli uczyć się odpowiednich zachowań, kształtując jednocześnie swoje postawy (uzasadnione wydaje się stwierdzenie, że dwa ostatnie obszary są priorytetowe). Aby osiągnąć zamierzony efekt, w czasie projektowania warsztatów szczególną uwagę zwrócono na wielotorowość przekazu i zaangażowanie różnych kanałów percepcji, a także – wykorzystanie metod szkoleniowych wpisujących się w tzw. cykl Kolba²⁵. Wartością dodaną projektu „Trener – Ekspert” było wypracowanie pewnego standardu współpracy trenersko-uniwersyteckiej, która najbardziej sprzyja realizacji efektywnych warsztatów dla studentów, jest to więc projekt o ogromnym znaczeniu dla kolejnych działań zakładających współpracę środowiska akademickiego z trenerami międzykulturowymi.

Ważnym elementem zajęć była też interaktywna formuła warsztatu i umożliwienie uczestnikom odbycia treningu międzykulturowego w grupie studentów kształcących się na różnych kierunkach oraz posiadających zróżnicowane doświadczenie w zakresie kontaktów z osobami reprezentującymi inne kultury. Zastosowanie ćwiczeń angażujących emocjonalnie wymagało od prowadzących wyjaśnienia uczestnikom specyfiki treningów uwrażliwiających międzykulturowo, a także zadbania o właściwe omówienie ćwiczeń. W szczególności zwracano uwagę na konieczność uświadomienia sobie względności kulturowej i pracy nad postawą otwartości na zaskoczenie, jakiego możemy doświadczyć w kontakcie z osobą o innym rodowodzie kulturowym. Cały program warsztatów kładł zatem nacisk na zdobywanie praktycznych umiejętności komunikacyjnych oraz wykształcenie kompetencji międzykulturowej w procesie treningu strategicznego myślenia. Pozytywne komentarze na temat warsztatów wyrażone przez studentów pozwalają przypuszczać, że metody zostały trafnie dobrane, a treść ćwiczeń była atrakcyjna merytorycznie.

W projekcie przyjęto założenie, że warsztaty mają nie tylko pomóc studentom kulturoznawstwa w zdobyciu konkretnej wiedzy, ale także przygotować ich do wejścia na rynek pracy, co z kolei w dzisiejszej rzeczywistości jest już nierozdzielnie związane z posiadaniem umiejętności funkcjonowania w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Studenci

25 K. Mikołajczyk, *Jak uczą się dorośli, czyli co powinien wiedzieć trener o specyfice kształcenia uczestników szkolenia*, „E-mentor”, 2 (39), 2011, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/39/id/831> [data dostępu: 18.04.2017].

powinni więc rozwijać kompetencję międzykulturową jeszcze w trakcie studiów, tak aby móc z niej korzystać w momencie, w którym zaczną szukać pierwszej pracy (nawiasem mówiąc często dzieje się to jeszcze w czasie trwania studiów). Tym samym niezbędne wydaje się wprowadzenie na stałe do programów kształcenia warsztatów uwrażliwiających międzykulturowo, zarówno ogólnych, jak i ukierunkowanych tematycznie. Odnosząc się do przyjętych dla szkolnictwa wyższego efektów kształcenia²⁶ możemy stwierdzić, że realizowane są w tym przypadku te cele, które wiążą się bezpośrednio z wiedzą, jak np. wiedza o różnych wymiarach kultury i ich związkach z innymi sferami życia społecznego. Ponadto, student zdobywa konkretne umiejętności, jak choćby wyszukiwanie, analiza, ocena i selekcjonowanie informacji dotyczących zjawisk kulturowych, jak również samodzielne formułowanie sądów krytycznych. Dla nas – wykładowców i trenerów – najważniejsze są jednak nabywane przez studentów kompetencje, takie jak: 1) współdziałanie i praca w grupie (z przyjmowaniem różnych ról) oraz samodzielnie organizowanie i realizacja wyznaczonych zadań; 2) świadomość znaczenia dziedzictwa kulturowego własnego państwa i innych tradycji kulturowych; 3) postawa szacunku i tolerancji wobec innych tradycji kulturowych.

Przedstawiony projekt „Trener-ekspert” pokazuje, że w edukacji nastawionej na przekazywanie wiedzy o innych kulturach, jak ma to miejsce np. w KPSC, szczególnie ważne jest jednocześnie prowadzenie zajęć kształtujących komplementarne umiejętności i postawy. Zajęcia te w pewien sposób wypełniają lukę, która w warunkach uniwersyteckich jest często nieunikniona, gdyż ze względu na dużą ilość materiału, jaki prowadzący są zobowiązani przekazać studentom, w trakcie regularnych zajęć brakuje już czasu na realizację tych celów kształcenia, które mogą mieć praktyczne zastosowanie w środowisku pracy (konkretne umiejętności i kompetencje). W opisanych tu warsztatach międzykulturowych zasadniczą kwestią było zatem zdobywanie wiedzy poprzez doświadczanie pewnych stanów emocjonalnych, a także przećwiczenie pewnych umiejętności. Sprzyjała temu bezpieczna atmosfera skłaniająca do dzielenia się refleksjami oraz moderacja prowadzących, którzy starali się zwrócić uwagę studentów na kolejne kroki procesu budowania postawy otwartej na kontakt międzykulturowy. Zajęcia o takiej formule dały studentom możliwość rozwijania kompetencji międzykulturowej i przygotowania się do

26 Efekty kształcenia / uczenia się rozumiane są jako zasób wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, zgodnie z Krajowymi Ramami Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego. Por. A. Chłoń-Domińczak, S. Sławiński, A. Kraśniewski, E. Chmielecka, *Polska Rama Kwalifikacji*, Warszawa 2016, <http://www.kwalifikacje.edu.pl/pl/publikacje/992-polska-rama-kwalifikacji> [data dostępu: 19.04.2017].

kontakty z osobami, których odmienne (a czasem wręcz „szokujące”) zachowanie ma podłoże kulturowe. Istotne jest również to, że uczestnicy dostrzegli wartość tego typu treningu i deklarowali chęć uczestnictwa w kolejnych warsztatach. Konieczność prowadzenia takich zajęć istnieje rzecz jasna na każdym etapie edukacji, jednak szczególnie istotne są one na poziomie studiów (nie tylko na kierunkach takich jak Kulturoznawstwo), gdyż ich celem jest skuteczne przygotowywanie studentów do pełnienia różnych ról zawodowych, w tym także roli menedżera.

Wnioski końcowe

Rozwijanie kompetencji społecznych jest integralną częścią kształcenia na poziomie wyższym i stanowi element procesu przygotowywania studentów do pełnienia zarówno ról zawodowych, jak i pozazawodowych. Do tych kompetencji należy także kompetencja międzykulturowa, która przygotowuje młodych ludzi do pełnienia roli obywateli świata otwartych na różnorodność i umiejętnie komunikujących się z Innymi. Podążając za myślą Geerta Hofstede możemy powiedzieć, że nie uda nam się skutecznie porozumiewać ze sobą i wspólnie rozwiązywać palące problemy współczesnego świata, jeśli nie uświadomimy sobie, że nasz umysł jest zaprogramowany w sposób inny niż zaprogramowane są umysły osób wywodzących się z innych kultur²⁷. Dlatego rozwijanie kompetencji międzykulturowej wymaga uświadomienia sobie różnic międzykulturowych, a następnie wypracowania umiejętności racjonalnego reagowania na nie, czyli panowania nad trudnymi emocjami i odpowiedniego zachowania w sytuacjach niezrozumiałych kulturowo. Można zaryzykować stwierdzenie, że w obecnych czasach każdy człowiek w którymś momencie życia, w sytuacji zawodowej lub prywatnej, będzie mieć styczność z osobami reprezentującymi kulturę inną niż jego własna. Zatem, aby właściwie przygotować studentów do takich sytuacji, szeroko rozumiane działania umożliwiające rozwój kompetencji społecznych na poziomie uniwersyteckim powinny uwzględniać także rozwój kompetencji międzykulturowej. Staje się ona podstawą skutecznego poruszania się w świecie biznesu, który przecież nie zna granic, dlatego – jak podkreśla wielu ekspertów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w XXI wieku – elitę menedżerów globalnych wyróżniają dziś cechy takie jak: wiedza ekspercka, bogate doświadczenie zawodowe (z reguły międzynarodowe), sieć kontaktów i właśnie kompetencja międzykulturowa. Z uwagi na fakt iż przyszli

27 G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London 1991.

menedżerowie otrzymują ostatnie szlify zawodowe przede wszystkim w szkołach wyższych, jest to de facto ostatnie miejsce, w którym mogą oni nabywać lub rozwijać tę kompetencję w pełnym procesie edukacyjnym.

BIBLIOGRAFIA

- BECKETT David. 2008. *Holistic Competence. Putting Judgments First*, Asia Pacific Education Review Vol. 9, No.1: 21-30. [online] <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ811092.pdf> [data dostępu: 12.04.2017].
- BEM Marta. 2013. *Modele kompetencji międzykulturowych*, W: *Kompetencje międzykulturowe jako kapitał społeczności wielokulturowych*, J. MUSZYŃSKA, W. DANILEWICZ, T. BAJKOWSKI (red.), 119-136. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- BENNETT Milton J. 2001. *Developing intercultural competence for global leadership*, W: *Interkulturelles management: Konzeption – beratung – training*, REINEKE R-D, C. FUSSINGER (red.), 207-226. Germany: Gabler.
- BOLTEN Jürgen. 2007. *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- CHŁOŃ-DOMIŃCZAK Agnieszka, SŁAWIŃSKI Stanisław, KRAŚNIEWSKI Andrzej, CHMIELECKA Ewa. 2016. *Polska Rama Kwalifikacji*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych, [online] <http://www.kwalifikacje.edu.pl/pl/publikacje/992-polska-rama-kwalifikacji> [data dostępu: 19.04.2017].
- DĄBROWA Ewa, MARKOWSKA-MANISTA Urszula. 2013. *Kompetencje nauczycieli w zakresie edukacji międzykulturowej*, W: *Kompetencje międzykulturowe jako kapitał społeczności wielokulturowych*, J. MUSZYŃSKA, W. DANILEWICZ, T. BAJKOWSKI (red.), 242-254. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- GAJEK Katarzyna. 2009. *Dynamika procesów wielokulturowych w organizacji. Studium przypadku*. Problemy zarządzania, vol. 7, nr 3 (25), 158-171.
- GAJEK Katarzyna. 2011. *Kompetencje międzykulturowe jako element kultury współczesnej organizacji – dylematy teorii i praktyki*, Problemy zarządzania, vol. 9, nr 2 (32), 205-220.
- HARBIG Anna Maria. 2010. *Kształcenie kompetencji interkulturowej przyszłych menedżerów – rola zajęć z języka obcego*, W: *Kompetencja interkulturowa w teorii i praktyce edukacyjnej*, M. MACKIEWICZ (red.), 211-220. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- HOFSTEDE Geert. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company Europe.
- KOPALIŃSKI Władysław. 1989. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. 271. Warszawa: Wydawnictwo Wiedza Powszechna.

- LAW Ho, IRELAND Sara, HUSSAIN Zulfi. 2007. *The Psychology of Coaching Mentoring and Learning*. John Willey & Sons.
- MAGAŁA Sławomir J. 2011. *Kompetencje międzykulturowe*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- MĘCZKOWSKA Astrid. 2003. *Kompetencja*, W: *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, t. II, T. PILCH (red.), 693-696. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- MIKOŁAJCZYK Katarzyna. 2011. *Jak uczą się dorośli, czyli co powinien wiedzieć trener o specyfice kształcenia uczestników szkolenia*, E-mentor, 2 (39): 69-77, [online] <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/39/id/831> [data dostępu: 18.04.2017].
- MIKUŁOWSKI-POMORSKI Jerzy. 2003. *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- PAŁECCZYNY Tadeusz. 2017. *Wymiary analizy relacji międzykulturowych*, Relacje międzykulturowe. Kulturoznawcze czasopismo naukowe Nr 1 (1) 2017 „Relacje międzykulturowe jako przedmiot badań”: 27-55. [online] <http://ism.uj.edu.pl/wp-content/uploads/2017/05/RM-1-2017.pdf> [data dostępu: 12.04.2017].
- ROGAŁSKA-MARASIŃSKA Aneta. 2013. *Zadania szkolne inspiracją do kształtowania kompetencji międzykulturowej uczniów wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju*, W: *Kompetencje międzykulturowe jako kapitał społeczności wielokulturowych*, J. MUSZYŃSKA, W. DANILEWICZ, T. BAJKOWSKI (red.), 211-241. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- SOBIERAJ Iwona. 2011. *Kompetencje międzykulturowe jako kapitał współczesnego człowieka. Przestrzeń Unii Europejskiej*, W: *Wielokulturowość: konflikt czy koegzystencja?*, A. ŚLIZ, M.S. SZCZEPAŃSKI (red.), 188-213. Warszawa: Wydawnictwo IFIS PAN.
- STEERS Richard M., SANCHEZ-RUNDE Carlos J., NARDON Lucia-ra. 2011. *Management across cultures. Challenges and strategies*. New York: Cambridge University Press.
- SZABAN Jolanta. 2003. *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE)*, [online] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962> [data dostępu: 12.04.2017].
- WIŚNIEWSKI Rafał. 2016. *Transgresja kompetencji międzykulturowych. Studium socjologiczne młodzieży akademickiej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- ZIĘBICKA-LEŚNIK Marzena. 2016. *Kompetencja międzykulturowa na rynku pracy*. Referat wygłoszony w czasie IV Kongresu SIETAR Polska,

„Intercultural Competence: the key to today's globalized world”, Wrocław,
25-27 listopada 2016 r.

Agnieszka Staszczuk – doktor nauk humanistycznych w zakresie nauk o sztuce, adiunkt w Katedrze Porównawczych Studiów Cywilizacji Uniwersytetu Jagiellońskiego. Prowadzi zajęcia z przedmiotów takich jak: Zarys sztuki pozaeuropejskiej – Indie, Cywilizacja subkontynentu indyjskiego i Język hindi. Jej zainteresowania naukowe to sztuka i kultura Indii oraz komunikacja międzykulturowa. Główny wykonawca w projekcie NCN „*Birla mandir* – współczesne hinduistyczne kompleksy świątynne jako przykład modernizacji przez powrót do tradycji”, trenerka międzykulturowa, członek stowarzyszenia SIETAR Polska.

Julita Woźniak – doktor nauk humanistycznych w zakresie językoznawstwa angielskiego. Jej zainteresowania naukowe obejmują pragmatykę językową, Krytyczną Analizę Dyskursu, dyskurs migracyjny i komunikację międzykulturową. Obecnie bada zjawisko internetowej mowy nienawiści w ramach projektu badawczego UE współrealizowanego przez Uniwersytet Łódzki (www.reportinghate.eu). Trenerka międzykulturowa, członek stowarzyszenia SIETAR Polska i Stowarzyszenia Rozwoju Karier Doktorantów i Doktorów PolDoc.